



Sociedade  
de Caridade

MAR DE  
ESPANHA

## EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

### I – DATA, LOCAL E HORA

Data da assembleia: 18 de março de 2025

Local: Auditório da Sociedade de Caridade Mar de Espanha

Hora: 1ª Chamada – 17:30horas / 2ª Chamada – 18:30horas

### II – ORDEM DO DIA

**DELIBERAÇÃO SOBRE A APROVAÇÃO DO MANUAL DO PLANO ESTRATÉGICO DA SOCIEDADE DE CARIDADE DE MAR E ESPANHA – SANTA CASA DE MISERICÓRDIA.**

Mar de Espanha, de 07 março de 2025.

  
Vinicius Delalibera  
Diretor Presidente

**12º OFÍCIO DE NOTAS** Rua do Rosário, nº 134 - Centro - CEP: 20041-002 088591AC381049  
TABELIÃO PEDRO CASTILHO Rio de Janeiro/RJ - Telefone: (21) 3652-4000

Reconheço por **SEMELHANÇA** a(s) firma(s) de:  
VINICIUS DELALIBERA .....

Rio de Janeiro, 25 de março de 2025

EM TEST. .... da verdade  
Filipe Rodrigues de Melo, Mat. 87-20102

Emol.: R\$ 8,32 T.J.+Fundos: R\$ 6,45 Total: R\$ 14,77  
Selo: EEXG14250-RUK  
Consulte em <http://www4.trj.jus.br/Portal-Extrajudicial/consultaselo/>





PODER JUDICIÁRIO - TJMG - CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA  
 Registro de Imóveis, Títulos e Documentos e CNJ das Pessoas Jurídicas  
 Espanha - MG

SELO DE CONSULTA: JXW55277  
 CÓDIGO DE SEGURANÇA: 2336450431556872

Quantidade de atos praticados: 07  
 Atos praticados por: KAMILÉ COSTA RAMOS MILANO -  
 Escrevente

Emol.: R\$ 242,00; TFJ: R\$ 245,20  
 Valor final: R\$ 487,20 - IS: R\$ 0,00

Consulte a validade desse selo no site: <https://selos.tjmg.jus.br>



**PESSOAS JURÍDICAS E TÍTULOS DOCUMENTOS**

REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS DE \_\_\_\_\_  
Mar de Espanha

PROTOCOLO Nº 3231 Lv. A-10 Fls. 136 F

MAR DE ESPANHA (MG) 28 de 03 de 2025.

Kamile Costa Ramos Milano  
 Escrevente Autorizada  
 (Cartório RTD)

**EM BRANCO**





Sociedade  
de Caridade

MAR DE  
ESPANHA



**SOCIEDADE DE CARIDADE DE MAR DE ESPANHA - SANTA CASA DE  
MISERICÓRDIA**

**ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**

Aos 18 dias do mês de março do ano de dois mil e vinte cinco, no auditório da sede da instituição, situada na Praça Getúlio Vargas, 80 – Centro – Mar de Espanha/MG, reuniram-se os Diretores, Conselheiros e Associados da Sociedade Caridade de Mar de Espanha - Santa Casa de Misericórdia; conforme edital de convocação previamente divulgado e fixado na sede do mesmo na forma do artigo 13 do Estatuto Social. Abertos os trabalhos em 2º convocação às 18:30 horas pelo Sr. Presidente Vinicius Delalibera; que convocou o Sr. Bruno Pagotto Manzano, Diretor 1º Secretário, para compor a mesa e secretariar os trabalhos; Após a composição da mesa, verificando a existência do quórum estatutário, passou-se então tratar a deliberação prevista no mesmo instrumento convocatório. **DELIBERAÇÃO sobre a aprovação do Manual do Plano Estratégico da Sociedade de Caridade de Mar e Espanha – Santa Casa de Misericórdia.** Após a leitura da pauta da reunião do dia, iniciou-se o debate sobre a importância da aprovação do Manual do Plano Estratégico; o Sr. Presidente explicou aos presentes que o manual do plano estratégico é crucial para a entidade sem porque ele fornece uma direção clara para as ações e decisões futuras da entidade, também explicou que dentro do manual estão definidas a missão, visão, valores e objetivos da organização, além de descrever as estratégias e recursos necessários para alcançar esses objetivos, ajudando a garantir foco, alinhamento e transparência nas atividades da entidade, orientando o uso eficiente de recursos e facilitando a avaliação de resultados. Após debatida a importância para a entidade do manual do Plano Estratégico, o Presidente colocou sua aprovação em votação, sendo aprovado por unanimidade por todo(a)s o(a)s presentes, em número superior a 2/3 (dois terços) dos presentes e suficiente para a aprovação, passando, assim, o Manual do Plano Estratégico, a vigorar para a Instituição, a qual se encontra anexo a esta Ata, que vai assinada pelo Presidente e pelo Secretário da Assembleia, respectivamente os Senhores Vinicius Delalibera e Bruno Pagotto Manzano, e pelo advogado da entidade. Finalmente, nada mais havendo a deliberar, esperou-se o tempo necessário para






Sociedade de Caridade  
**MAR DE ESPANHA**

confeção da presente Ata, a qual, depois de lida, foi aprovada por unanimidade pela Assembleia Geral Extraordinária do da Sociedade de Caridade de Mar de Espanha – Santa Casa de Misericórdia, iniciada em 2ª convocação, às 18h30min e encerrada às 19:48 desta data, a qual é assinada pelo Presidente, juntamente com o Secretário, conforme segue:

  
\_\_\_\_\_  
**Vinicius Delalibera**  
Diretor Presidente

  
\_\_\_\_\_  
**Bruno Pagotto Manzano**  
Diretor 1º Secretário

**19º OFÍCIO DE NOTAS** 098600AA827080  
Av. das Américas, nº 3939, Bloco 1, Loja N, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro / RJ  
Reconheço por SEMELHANÇA a(s) firma(s) de:  
**BRUNO PAGOTTO MANZANO**  
Rio de Janeiro, 21/03/2025. Em test. de verdade.  
ASSIS FERREIRA DA FONSECA - Escrivente Autorizado - 24-3721  
Emol.: R\$ 8,32 TJ+Fundos: R\$ 6,00 Total: R\$ R\$ 14,32  
Selo: EEXG48393-RHG  
consulte em <http://www4.tjrj.jus.br/Portal-Extrajudicial/consultaselo/>

**12º OFÍCIO DE NOTAS** Rua do Rosário, nº 134 - Centro - CEP: 20041-002 088591AC381048  
TABELIÃO PEDRO CASTILHO Rio de Janeiro/RJ - Telefone: (21) 3652-4000  
Reconheço por SEMELHANÇA a(s) firma(s) de:  
**VINICIUS DELALIBERA**  
Rio de Janeiro, 25 de março de 2025.  
EM TEST. de verdade  
Filipe Rodrigues de Melo. Matr. 94-20102  
Emol.: R\$ 8,32 TJ+Fundos: R\$ 6,45 Total: R\$ 14,77  
Selo: EEXG14249-ROW  
Consulte em <http://www4.tjrj.jus.br/Portal-Extrajudicial/consultaselo/>



**19º OFÍCIO DE NOTAS - RJ-CAPITAL**  
Assis Ferreira da Fonseca  
Escrivente Autorizado  
Cadastr. C.G. RJ 94/3721

**Kamile Costa Ramos Milano**  
Escrivente Autorizada  
Cadastr. C.G. RJ 94/3721

PODER JUDICIÁRIO - TJ/MG - CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA  
Registro de Imóveis, Títulos e Documentos e CMI das Pessoas Jurídicas de Mar de Espanha - MG  
SELO DE CONSULTA: 1XW5527  
CODIGO DE SEGURANÇA: 8036450431550673  
Quantidade de atos praticados: 07  
Atos praticados por: KAMILLE COSTA RAMOS MILANO - Escrivente  
Emol.: R\$ 42,50 - T.F.J.: R\$ 245,20  
Valor final: R\$ 287,70 - 15% S. R\$ 43,16  
Consulte a validade desde selo no site: <https://selos.tjmg.jus.br>

**PESSOAS JURÍDICAS E TÍTULOS DOCUMENTOS**  
REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS DE  
Mar de Espanha  
PROTOCOLO Nº 3231 Lv. A-10 Fls. 136 F  
MAR DE ESPANHA (MG) 28 de 03 de 2025



Sociedade  
de Caridade  
**MAR DE  
ESPANHA**



Sociedade  
de Caridade  
**MAR DE  
ESPANHA**

NOME	CPF	ASSINATURA
Pedro Rodrigues Matelli	406.447.688-35	Pedro R. Matelli
Maurina Galles de Almeida	05448708676	Almeida
Ferdinando Romalho Inês da Junção	401.690.44493	
Rosilaine DA FONSECA PEREIRA	123.761.207-13	Rosilaine D. F. PEREIRA
MARIA SOUZE GOMES DOS SANTOS NEZA	056.739.047566	Gimenez
ZURN SOBRAL DOS SANTOS	132.561.55713	



PODER JUDICIÁRIO - T.M.G. - CONDIÇÃO DE JUSTIÇA  
 Registro de Imóveis, Tribuna e Documetários e CNI das Pessoas Jurídicas do Município de Mar de Espanha - MG  
 SELLO DE CON SULTA: 11XV/5527 %  
 CODIGO DE SEGURANCA: 20364504317355872



**PESSOAS JURIDICAS E TITULOS DOCUMENTOS**  
 REGISTRO DE PESSOAS JURIDICAS DE  
 Maria da Espinha  
 PROTOCOLO Nº 3221 LV-10 FLS. 136 F  
 MAR DE ESPANHA (MG) 28 de 03 de 2025.

Kamille Costa Karlos Milano  
 Presidente do Conselho de Administração





## **MANUAL DO PLANO ESTRATÉGICO DA ASSOCIAÇÃO SOCIEDADE CARIDADE DE MAR DE ESPANHA**

Praça Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sjnetonline.com.br](mailto:casamichel@sjnetonline.com.br)



## Sumário

1. Apresentação da Organização Social .....	4
2. Introdução .....	5
3. Missão, visão e valores .....	5
4. Gestão Estratégica.....	6
4.1. Níveis de Gestão Estratégica.....	6
4.2. Planejamento Estratégico .....	7
4.3. Planejamento Tático .....	8
4.4. Planejamento Operacional.....	9
5. Planejamento Estratégico da Sociedade de Caridade Mar de Espanha...	10
6. Metodologia e Etapas do Planejamento Estratégico da Sociedade de Caridade Mar de Espanha .....	12
Etapa 01: Sensibilização e Contextualização .....	13
Etapa 02: Diagnóstico Institucional.....	13
Etapa 03: Análise Ambiental .....	14
Etapa 04: Definição de Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores.....	14
Etapa 05: Avaliação e Acompanhamento dos Resultados.....	15
Etapa 06: Desenvolvimento das Atividades Fins .....	15
Etapa 07: Desenvolvimento de Pessoal, Infraestrutura e Assistência Estudantil .....	15
Etapa 08: Consulta Pública e Apresentação ao Conselho.....	16
Etapa 09: Compilação, Diagramação e Revisão do PDI .....	16
Etapa 10: Aprovação do PDI.....	16
7. Planos Táticos, Operacionais e Avaliação do Planejamento.....	17

8. Balanced ScoreCard Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanha  
18
9. Análise SWOT Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanh ..... 23





## 1. Apresentação da Organização Social

Com 150 anos de fundação, a Santa Casa de Misericórdia atua como hospital geral no município de Mar de Espanha, com 12.721 habitantes. Os atendimentos são particulares e convênios de todo o Brasil e pelo SUS, vindos de Mar de Espanha e de outros municípios da região.

A Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanha é comprometida no desenvolvimento uma gestão humanizada. Nossas equipes gestoras, administrativas e multidisciplinares, são formadas por profissionais experientes, que se dedicam a planejar, executar e reavaliar regularmente os processos de gestão em saúde, para oferecer o que há de melhor na assistência à saúde e alcançar os resultados necessários com qualidade, transparência e eficiência.

A Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanha tem o compromisso prestar um serviço de excelência na saúde pública, desempenhando a sua função com reconhecida qualidade e eficiência para todas as partes: pacientes, colaboradores, prestadores de serviço e gestores, bem como promover modernização, inovação e flexibilização da gestão, com contínua evolução da eficiência, transparência e disponibilidade de recursos.

Voltada à realização de projetos em gestão na área da saúde, em parceria com o poder público, a Organização Social (OS) Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanha busca incessantemente, em sua trajetória, a prestação de serviços pautados nos pilares da qualidade. Especializada em gestão em saúde, tem experiência reconhecida no segmento público, para o qual desenvolve projetos de gestão hospitalar, logística, distribuição de medicamentos, tecnologia de informação e recursos humanos, objetivando melhorar os indicadores de saúde para atender às necessidades do contratante e elevar a qualidade do serviço prestado ao usuário, via Sistema Único de Saúde (SUS).

## 2. Introdução

Esse manual do plano estratégico é um instrumento descritivo acerca do planejamento estratégico da Sociedade de Caridade Mar de Espanha. Desta forma, aborda o planejamento o processo administrativo, detalhando a metodologia utilizada internamente, assim como demais conceitos correlatos.

Diante disso, direciona os desdobramentos desse conceito em todas as esferas da instituição, desde planos macros, estratégicos, até planos específicos, departamentais e operacionais.

## 3. Missão, visão e valores

**Missão:** Descrever o propósito da organização, seu compromisso com a sociedade e os benefícios proporcionados, destinado a atendimentos do SUS, e gestão dos mesmos. Em suma, é a razão de ser de uma organização, o foco de suas atividades.

**Visão:** Tornar-se referência nacional no âmbito de gestão em saúde, expandir as atividades visando uma gestão de qualidade, ou seja, refere-se ao direcionamento que se deseja atingir num futuro determinado.

**Valores:** Destacar os princípios éticos e morais que guiam as atividades e relações da organização.



#### **4. Gestão Estratégica**

O planejamento determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados dentro da organização, sendo responsável por definir objetivos, metas e planos para a organização. Segundo Hax (1998), estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade no uso de recursos.

O planejamento envolve questionamentos sobre: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, portanto o resultado do planejamento é um plano, contemplando os seguintes elementos:

- Objetivos e metas;
- Meios necessários para realização (humanos, financeiros, materiais, informacionais e tecnológicos);
- Mecanismos de controle (dispositivos e indicadores de desempenhos que permitam o monitoramento durante a execução do planejado a fim de evitar desvios em relação ao estabelecido).

Os objetivos de uma gestão estratégica são:

- Potencializar as oportunidades
- Eliminar as restrições
- Minimizar os pontos fracos
- Reforça os atributos diferenciais

##### **4.1. Níveis de Gestão Estratégica**

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos dentro de uma organização, podem-se distinguir três níveis de Gestão Estratégica:

Praça Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sjnetonline.com.br](mailto:casamichel@sjnetonline.com.br)





- **Nível Estratégico:** foco na organização como um todo; forte orientação externa; orientação de longo prazo
- **Nível Tático:** foco em unidades ou departamentos; orientação de médio prazo; definem / desenvolvem as ações
- **Nível Operacional:** foco em tarefas atemporais; definem processos; resultados de grupos e individuais



#### 4.2. Planejamento Estratégico

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando

ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e a evolução esperada para a instituição.

Dessa forma, podemos ver o planejamento estratégico como um mapeamento de todas as etapas necessárias para se atingir aquilo que deseja. Esse processo pode ser resumido a três situações principais:

- Situação atual – o ponto em que você se encontra neste momento, o que se tem e o que é preciso para atingir as metas e objetivos;
- Situação desejada no futuro – aquilo que se deseja alcançar, onde se quer estar daqui a 1, 5, 10, ou mais anos;
- Como alcançá-la – o que é preciso que ter e desenvolver para alcançar o objetivo almejado. Quais recursos internos e externos serão necessários para a conquista.

Em resumo, define a missão, a filosofia /valores, visão e os objetivos da organização, considerando os fatores externos e internos, e relaciona-se com objetivos de longo prazo e ações que afetam toda da instituição.

#### **4.3. Planejamento Tático**

Esse nível de planejamento encontra-se no meio da pirâmide, articulando entre os níveis estratégicos e táticos. Devido a isso, tem por objetivo otimizar determinado grupo, trabalhando com a esmiuçamento dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pela alta gestão.

Os projetos da média gestão são caracterizados por planos de médio prazo, que abrangem os departamentos da organização, tendo como principais atores responsáveis os gerentes e demais gestores de departamentos.

O planejamento tático relaciona-se com objetivos de médio prazo do planejamento estratégico, com maneiras e ações que, geralmente afetam somente parte da instituição.

#### **4.4. Planejamento Operacional**

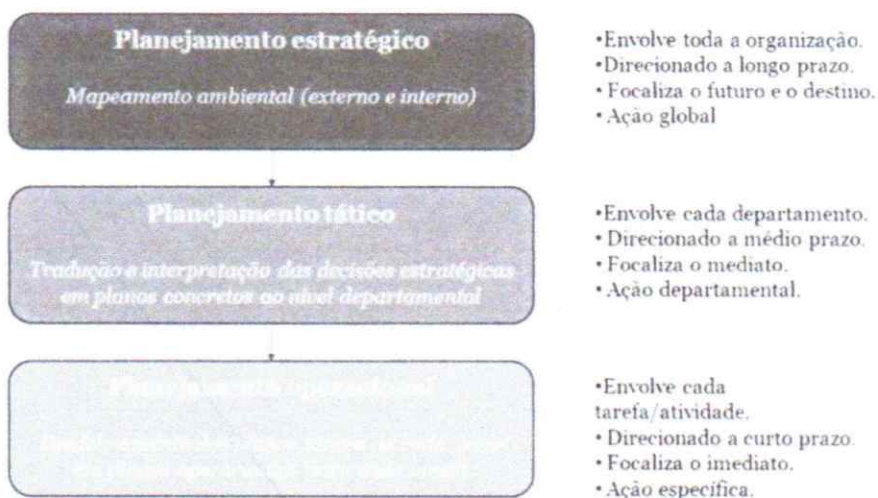
O planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas como resultado do desdobramento do planejamento tático. Refere-se aos grupos, equipes e indivíduos da organização, estabelecendo objetivos e metas para as equipes e indivíduos. Deve conter os seguintes detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

É um plano de curta duração e relaciona-se com as rotinas operacionais da instituição e afetam somente as unidades setoriais.







FONTE: NÍVEIS DE PLANEJAMENTO. CHIAVENATO (2006).

## 5. Planejamento Estratégico da Sociedade de Caridade Mar de Espanha

Na organização social, o planejamento estratégico é realizado por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI é um instrumento de planejamento e gestão que promove uma agenda estratégica para o período de 2 anos (2025-2027) com vigência pré-estabelecida, trazendo consigo a filosofia de trabalho da instituição e as principais diretrizes para os eixos de saúde, atendimento humanizado, pesquisa, extensão e gestão. O PDI deve seguir o seguinte escopo:

### I. Perfil Institucional

Informações sobre o histórico e área de atuação da instituição, além da apresentação missão, visão e objetivos estratégicos.

## **II. Projeto Institucional**

Apresentação dos princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas da instituição, além das políticas de ensino, pesquisa e extensão com ênfase na inserção e contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região onde atua a instituição, focados em saúde de qualidade e para todos, como preconizados pelas diretrizes do SUS.

## **III. Organização Administrativa**

Apresentação da estrutura interna e dos órgãos e pessoas jurídicas que a compõem.

## **IV. Políticas de Atendimento**

Informações acerca dos programas de apoio, dos mecanismos de estímulos à permanência, além da descrição da estrutura de organização e da metodologia.

## **V. Infraestrutura Física e Instalações**

Detalhamento das salas de consultas, procedimentos, laboratórios, instalações administrativas, coordenações, áreas de lazer, equipamentos, assim como plano de promoção de acessibilidade e cronograma de expansão da infraestrutura da instituição para o período do referido planejamento.

## **VI. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional**

Apresentação dos mecanismos de autoavaliação institucional em conformidade com a legislação vigente.

#### **VII. Capacidade e sustentabilidade financeira e orçamentária**

Descrição da gestão econômico-financeira e planejamento econômico-financeiro para o período do referido planejamento.

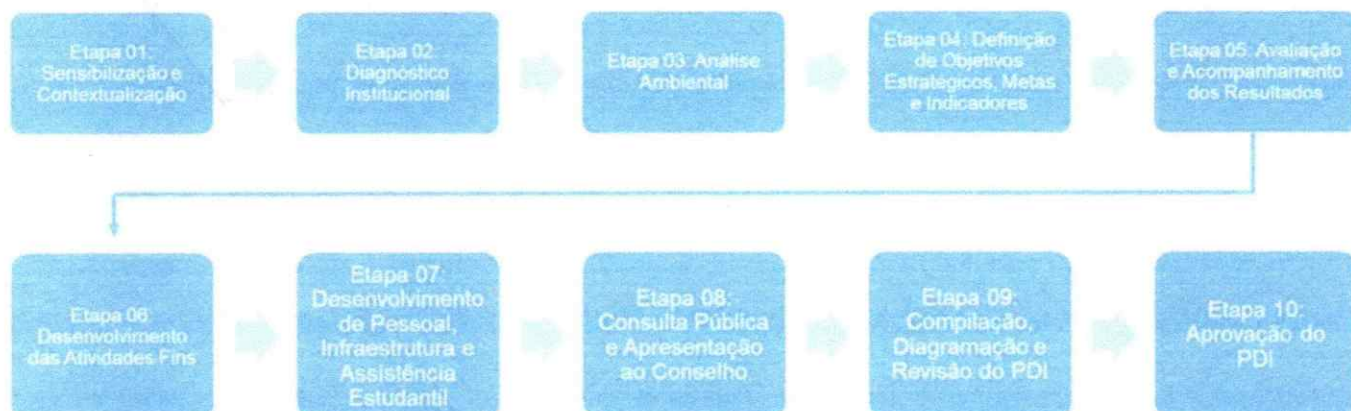
#### **VIII. Anexos com informações relevantes adicionais, além do Projeto solicitado (s) para primeiro ano de vigência do referido planejamento.**

### **6. Metodologia e Etapas do Planejamento Estratégico da Sociedade de Caridade Mar de Espanha**

O trabalho de construção do planejamento estratégico da organização, o PDI, divide-se em 11 etapas, descritas a seguir, podendo ser iniciado após um breve levantamento situacional, e finalizado até o segundo semestre do último ano de vigência do documento atual.

O PDI atual tem vigência de 2025 a 2027 (2 anos), logo os trabalhos para elaboração do novo instrumento de planejamento estratégico começaram a ser realizados no início do contrato e deverão ser finalizados até dezembro de 2027.





### **Etapa 01: Sensibilização e Contextualização**

Nesta etapa, a proposta é sensibilizar os profissionais e usuários (?) sobre a importância da adesão ao planejamento estratégico delimitado pela Os, enfatizando o impacto das suas ações nos resultados e no futuro da instituição. Junto à sensibilização, o objetivo desta etapa é propagar o máximo de conhecimento possível acerca dos conceitos, teorias e exemplos do Planejamento Estratégico em organizações

Atividades: Realizar levantamento prévio e minicursos e seminários sobre Planejamento Estratégico.

### **Etapa 02: Diagnóstico Institucional**

O objetivo desta etapa é identificar aspectos da identidade institucional e do contexto atual na qual a os serviços a serem gerenciado se encontram, tais como: princípios, valores, negócio, missão, visão. A formulação desses conceitos permite que a Universidade tenha a perspectiva da sua posição atual e para onde deseja ir.

Atividades: Oficinas de Diagnóstico e Reformulação dos princípios, valores, negócio, missão, visão, como a presença de todos os segmentos do SUS.

### **Etapa 03: Análise Ambiental**

Durante esta etapa a OS realizará a análise do ambiente que permeia as suas atividades. O resultado desta análise é a identificação, por meio da utilização da técnica de Matriz Swot, das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Atividades: Oficinas de Matriz Swot.

### **Etapa 04: Definição de Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores**

A partir do cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos levantados na etapa anterior, essa etapa será constituída pela definição dos objetivos estratégicos da OS que serão trabalhados durante o período do PDI.

A definição dos objetivos deve estar atrelada à conjuntura da Análise Ambiental e balizada nos aspectos da identidade institucional, visando o cumprimento da Missão e o alcance da Visão institucional.

Os objetivos serão categorizados em blocos e assim formarão um Mapa Estratégico.

Cada objetivo deve ser mensurado e atrelado a uma meta e a, no mínimo, um indicador, qualitativo ou quantitativo, que deverá ser atingido durante o período do PDI.

### **Etapa 05: Avaliação e Acompanhamento dos Resultados**

Nesta etapa serão relacionados os aspectos para avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. Deverá ser feita a descrição dos procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a legislação vigente.

### **Etapa 06: Desenvolvimento das Atividades Fins**

Durante esta etapa será feita a descrição das inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes do SUS; das oportunidades diferenciadas de integralização; das atividades práticas e de estágio; das ações para o desenvolvimento de materiais voltados para o atendimento humanizado. Deverá ser elaborado também cronograma de implantação e desenvolvimento dos cursos visando a educação continuada dos colaboradores. Já fala em cursos na etapa 01 e 02

### **Etapa 07: Desenvolvimento de Pessoal, Infraestrutura e Assistência Estudantil**

No que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, nessa etapa será necessária a apresentação das políticas relacionadas e conforme levantamento das fragilidades, assim como a apresentação do cronograma e plano de estratégia, com titulação e regime, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.





Quanto à infraestrutura, serão detalhados os aspectos da infraestrutura física, tais como os espaços físicos para atendimento efetivo e humanizado, assim como, possibilidades de ampliação dos serviços e demandas, e as instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos.

### **Etapa 08: Consulta Pública e Apresentação ao Conselho**

Nesta etapa o documento construído será submetido à análise da comunidade e do conselho, por meio de consultas e audiências públicas, onde serão recebidas sugestões sobre o documento. Essas sugestões serão analisadas pela equipe de trabalho do PDI, que decidirá sobre a inclusão das respectivas sugestões no documento final, e assim procederá na edição da versão final do plano.

### **Etapa 09: Compilação, Diagramação e Revisão do PDI**

Trata-se da revisão e finalização do documento, para posterior encaminhamento para a aprovação nos Conselhos Superiores e divulgação para a comunidade.

### **Etapa 10: Aprovação do PDI**

Consiste na realização de reunião dos entes envolvidos. A última etapa para vigência do PDI é a realização de reunião do Conselho, para apreciação do documento com sua posterior publicação e divulgação.

## **7. Planos Táticos, Operacionais e Avaliação do Planejamento**

Após a conclusão dos trabalhos de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, o mesmo deverá ser avaliado periodicamente, pelo menos uma vez a cada seis meses de vigência do documento, seguindo metodologia de avaliação do planejamento estratégico apresentada em manual específico.

O resultado das avaliações deverá ser objeto de discussão e análise constante dos conselhos e demais órgãos da OS. Dessas discussões serão encaminhadas possíveis alterações ou adequações quanto ao conteúdo do instrumento de planejamento, que com a devida aprovação do Conselho, serão incluídas no documento final.

Do PDI serão desdobrados os planos táticos e operacionais, que serão executados pelas unidades e subunidades da OS seguirão metodologia também apresentada em manual específico.

8. Balanced ScoreCard Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanha

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MÉTRICAS	Ano 1	Ano 2	INICIATIVAS
FINANCEIRO	Reduzir custos operacionais	Proporção de despesas operacionais	Reduzir em 10%	Reduzir em 15%	Automatização de processos Negociação com fornecedores Revisão de processos internos Otimização da gestão de leitos
	Custo por Paciente Internado	Média dos custos envolvidos no atendimento hospitalar por paciente	Reduzir em 10%	Reduzir em 15%	Implantação de processos clínicos Gestão eficiente de medicamentos Uso racional de exames







Sociedade  
de Caridade  
**MAR DE  
ESPANHA**

CLIENTES		
Diagnóstico Institucional	Tempo médio de permanência	Sistematização e informatização dos processos
Taxa rotatividade de leitos	Taxa rotatividade de leitos	Implementação de protocolos assistenciais
Taxa de ocupação hospitalar	Taxa de ocupação hospitalar	Implementação de comissões obrigatórias
Taxa de mortalidade institucional	Identificação do padrão do hospital e as principais áreas que necessitam de melhorias nos processos	Aprimoramento de transferências, solicitação de vagas e exames
Taxa de reinternações ≤ 30 dias	Conformidade nos processos, alcançado melhores resultados de indicadores de eficiência	

Praça Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sinetonline.com.br](mailto:casamichel@sinetonline.com.br)





Sociedade  
de Caridade  
**MAR DE  
ESPANHHA**

Horas treinamento por colaborador		
Taxa de profissionais capacitados no último ano	de	
Desenvolvimento de Pessoal, Infraestrutura e Assistência Estudantil	Identifica as necessidades institucionais e implementar estratégias de melhorias	Elaboração de políticas de desenvolvimento pessoal, estrutural e acadêmico
Número de melhorias estruturais concluídas no último ano		
Tempo médio para manutenção de equipamentos e espaços		
Consulta Pública e Apresentação ao Conselho	Apresentar as propostas à população e autoridades	Implementação das sugestões levantadas publicamente

Praça Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sinetonline.com.br](mailto:casamichel@sinetonline.com.br)





Sociedade  
de Caridade  
**MAR DE  
ESPANHA**

PROCESSOS INTERNOS			
Sensibilização e Contextualização	Questionário estruturado para avaliação da cultura organizacional	Avaliar a cultura organizacional atual	Manter/criar uma cultura organizacional saudável
Definição de Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores	de Mapa alinhado com os objetivos estratégicos da instituição	Implementação das métricas	Acompanhamento da qualidade, produtividade e eficiência da instituição
Análise Ambiental	Matriz SWOT	Aproveitar as forças da organização, para potencializar as oportunidades externas e reduzir os impactos externos	Manter acompanhamento constante da análise SWOT
			Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos serviços
			Construir indicadores de eficiência, qualidade e produtividade.
			Estabelecer metas com prazos e valores mensuráveis, utilizando a técnica SMART
			Reuniões participativas
			Materiais informativos

Praça Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sjnetonline.com.br](mailto:casamichel@sjnetonline.com.br)







Sociedade  
de Caridade  
**MAR DE  
ESPANHA**

APRENDIZADO		
<p>Avaliação e Acompanhamento dos Resultados</p>	<p>Indicadores de Desempenho</p> <p>Software de gestão para acompanhamento</p>	<p>Interpretação de resultados e identificação de melhorias</p> <p>Ajustar estratégias para tomada de decisão</p>
<p>Desenvolvimento das Atividades Fins</p>	<p>Planejamento e estruturação de acordo com os objetivos estratégicos</p> <p>Qualificação e capacitação da equipe</p> <p>Monitoramento e avaliação dos resultados</p>	<p>Identificação rápida de falhas para correção imediata</p> <p>Tomada de decisão baseada em dados</p> <p>Definição das atividades principais</p> <p>Mapeamento dos processos institucionais</p> <p>Treinamento contínuo da equipe</p> <p>Automação de processos</p>

Praça Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sinetonline.com.br](mailto:casamichel@sinetonline.com.br)





Sociedade  
de Caridade

MAR DE  
ESPANHA

### 9. Análise SWOT Associação Sociedade de Caridade Mar de Espanha



Praga Getúlio Vargas, nº 80 - Mar de Espanha, Minas Gerais  
(32) 3276-1224 | [casamichel@sjnetonline.com.br](mailto:casamichel@sjnetonline.com.br)






PODER JUDICIÁRIO - TJMG - CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA  
 Registro de Imóveis, Títulos e Documentos e Civil das Pessoas Jurídicas de Mar de Espanha - MG

SELO DE CONSULTA: 1XW55273  
 CÓDIGO DE SEGURANÇA: 2536450431956972

Quantidade de atos praticados: 07  
 Atos(s) praticado(s) por: KAMILE COSTA RAMOS MILANO  
 Escrivente(s)

Emol: R\$ 242,00 - YFJ: R\$ 245,20  
 Valor final: R\$ 487,20 - IS: R\$ 0,00

Consulte a validade desde solo no site: <https://sefios.tjmg.jus.br>



**PESSOAS JURÍDICAS E TÍTULOS DOCUMENTOS**

REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS DE Mar de Espanha

PROTOCOLO Nº 3231 Lv. 10 Fls. 136 F

MAR DE ESPANHA (MG) 28 de 03 de 2025

*Kamile Costa Ramos Milano*  
 Secretária Autorizada  
 (Cartório RTO)




EM BRANCO

R. Vinte e Nove de Abril, 2025. Cartório de Registro de Imóveis de Mar de Espanha - MG